



**AANBEVELINGEN BETREFFENDE  
BESTUURDERSBEZOLDIGING**

25 oktober 2006

## Eumedion aanbevelingen betreffende bestuurdersbezoldiging

### Preamble

1. In maart 2003 bracht de voorganger van Eumedion, de Stichting Corporate Governance Onderzoek voor Pensioenfondsen (SCGOP), de “Aanbevelingen Bestuurdersbeloning” uit. Mede aan de hand van deze aanbevelingen beoordeelden de toenmalige SCGOP-deelnemers de voorstellen voor het bezoldigingsbeleid van bestuurders, die sindsdien aan de algemene vergadering van aandeelhouders ter vaststelling werden voorgelegd. Sinds 2003 hebben zich nationaal en internationaal ontwikkelingen voorgedaan die aanleiding geven tot een herijking van deze aanbevelingen. Zo is de Nederlandse corporate governance code (“Code Tabaksblat”), waarin ook veel bepalingen over de bezoldiging van bestuurders zijn opgenomen, in werking getreden. Een aantal SCGOP-aanbevelingen is in de Code Tabaksblat verwerkt. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Commissie Frijns) rapporteert elk jaar over de naleving van de codebepalingen door de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Daarnaast is het wettelijk kader betreffende de bezoldiging van bestuurders gewijzigd. Sinds 1 oktober 2004 heeft de algemene vergadering van aandeelhouders het recht het bezoldigingsbeleid voor bestuurders vast te stellen en het recht optie- en aandelenregelingen goed te keuren. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) heeft in mei 2004 de hernieuwde “Principles of Corporate Governance” vastgesteld. De Europese Commissie heeft op 14 december 2004 een aanbeveling over de bezoldiging van bestuurders gepubliceerd. Het International Corporate Governance Network heeft op 7 juli 2006 geactualiseerde richtlijnen voor bestuurdersbezoldiging vastgesteld. De Amerikaanse beurstoezichthouder SEC heeft op 11 augustus 2006 verscherpte transparantie bepalingen betreffende de bezoldiging van bestuurders voorgesteld. Er zijn tal van onderzoeken verschenen over de samenstelling en de ontwikkeling van de bezoldiging van bestuurders van beursgenoteerde vennootschappen, alsmede over de effectiviteit van bezoldigingssystemen.
2. Mede naar aanleiding van deze ontwikkelingen heeft Eumedion in 2006 de “Aanbevelingen Bestuurdersbeloning” geactualiseerd. Deze aanbevelingen geven institutionele beleggers handvatten om het bestaand bezoldigingsbeleid, alsmede nieuwe voorstellen voor het bezoldigingsbeleid van bestuurders te beoordelen en te toetsen aan de hand van nieuwe inzichten. Voor alle duidelijkheid: de deelnemers van Eumedion zullen de aanbevelingen betrekken bij de analyse van de voorstellen van het bezoldigingsbeleid voor bestuurders van beursgenoteerde vennootschappen met statutaire zetel in Nederland. Niet-beursgenoteerde vennootschappen en buitenlandse beursgenoteerde vennootschappen hebben eigen karakteristieken, waarbij wellicht andere bezoldigingsstructuren beter passen. De institutionele beleggers beoordelen de voorstellen van de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen vanuit hun eigen achtergrond, met inachtneming van de Nederlandse wet- en regelgeving en de feiten en omstandigheden.

3. Bij de formulering van de geactualiseerde aanbevelingen is uitgegaan van de bestaande Nederlandse wetgeving betreffende de bezoldiging van bestuurders van beursgenoteerde vennootschappen (inzicht in de hoogte en de structuur van de bezoldigingselementen, algemene vergadering van aandeelhouders heeft vaststellingsrecht t.a.v. het bezoldigingsbeleid en een goedkeuringsrecht t.a.v. aandelen- en optieregelingen). Daarnaast is uitgegaan van de toepassing van de principes en best practice bepalingen uit de Nederlandse corporate governance code die zien op de bezoldiging van bestuurders en commissarissen. Voorts is uitgegaan van de Nederlandse jurisprudentie op het terrein van de bezoldiging van bestuurders. De Eumedion-aanbevelingen zijn dus een aanvulling op het bestaande Nederlandse regelgevende kader rond de bezoldiging van bestuurders; het betreffen dus geen aanbevelingen om het Nederlandse regelgevend kader te wijzigen of te vervangen. Zowel in de Nederlandse wetgeving als in de Nederlandse corporate governance code heeft de algemene vergadering van aandeelhouders een belangrijke positie in de “checks and balances” ten aanzien van de bezoldiging van bestuurders. Aandeelhouders hebben groot belang bij een goede bezoldigingsstructuur van bestuurders: een goede bezoldigingsstructuur draagt bij aan de creatie van aandeelhouderswaarde op de lange termijn. Daarnaast verwacht de maatschappij dat juist aandeelhouders, en dan met name institutionele beleggers, zich bezig houden met het onderwerp bestuurdersbezoldiging en zich daarover een mening vormen.
4. De bestaande wet- en regelgeving en de Code Tabaksblad hebben eisen gesteld aan de transparantie van de kosten van de bezoldiging van bestuurders en zijn geënt op het principe om een bestuurder te belonen voor bovengemiddelde of buitengewone prestaties of inspanningen, om de belangen van een bestuurder (meer) parallel te laten lopen met de belangen van de aandeelhouder en om een bestuurder te laten delen in het eventuele succes van de vennootschap. De onderhavige aanbevelingen hebben, in aanvulling hierop, tot doel de bezoldiging van een bestuurder beter te laten aansluiten op de lange termijn doelstelling van de vennootschap en om – in het verlengde hiervan – de lange termijn bonus een belangrijker bestanddeel van de totale bezoldiging te laten zijn dan de korte termijn bonus. De lange termijn bonus wordt ook pas uitbetaald nadat bepaalde doelstellingen zijn gerealiseerd. Daarnaast zijn de aanbevelingen gericht op het vergroten van de inzichtelijkheid van de bezoldiging van bestuurders, hetgeen kan bijdragen aan de kwaliteit van de verantwoording van het bestuur en van de raad van commissarissen hierover richting algemene vergadering van aandeelhouders.
5. In de hernieuwde aanbevelingen wordt uitgegaan van de structuur waarin naast het bestuur een aparte raad van commissarissen functioneert; al dan niet wettelijk verplicht op grond van de structuurregeling; ook wel genoemd: de *two tier* bestuursstructuur. In Nederland kunnen vennootschappen die niet onder de verplichte toepassing van de structuurregeling vallen, ook opteren voor een zogenoemde *one tier* bestuursstructuur, waarbij in het bestuursorgaan zowel de uitvoerende (ook wel genoemd: *executives*) als toezichthoudende (ook wel genoemd: *non*

*executives*) bestuursleden zitting hebben. In het licht van de wettelijke regeling om een Europese Vennootschap te kunnen oprichten en de aankondiging van de Minister van Justitie om de invoering van een *one tier* bestuursstructuur te vergemakkelijken, is het bepaald niet uitgesloten dat vennootschappen in de toekomst zullen kiezen voor de *one tier* bestuursstructuur. Teneinde de aanbevelingen scenariobestendig te laten zijn, zijn de bepalingen ten aanzien van bestuurders ook van toepassing op de *executives* van dergelijke vennootschappen. De bepalingen ten aanzien van de raad van commissarissen zijn ook van toepassing op de *non executives* van vennootschappen die een *one tier* bestuursstructuur kennen, met uitzondering van de specifieke aanbeveling 30.

6. De hernieuwde aanbevelingen gaan ervan uit dat de bezoldiging van een bestuurder van een beursgenoteerde vennootschap kan bestaan uit de volgende elementen: i) het vaste jaarsalaris, ii) jaarlijkse (korte termijn) bonus, iii) long term incentive plans (hierna: lange termijn bonus), zoals optie- en aandelenregelingen, iv) pensioen en de overige benefits, zoals de bijdrage in de zorgverzekering en andere verzekeringen, v) overige emolumenten (ook wel genoemd: *perks of perquisites*), zoals een bedrijfsauto, onkostenvergoeding en huisvesting en vi) een ontslagvergoeding. Daarnaast gaan de aanbevelingen er van uit dat de hoogte van de verschillende bezoldigingselementen wordt vastgesteld door de raad van commissarissen, op voorstel van de remuneratiecommissie voorzover zij is ingesteld, binnen de kaders van het door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgestelde bezoldigingsbeleid. De hoogte van de bezoldiging voor commissarissen wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders, op voorstel van de raad van commissarissen. De arbeidsovereenkomsten met de individuele bestuurders passen binnen het door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgestelde bezoldigingsbeleid. In de individuele arbeidsovereenkomsten worden geen materiële andersluidende afspraken gemaakt dan die zijn beschreven in het bezoldigingsbeleid en welke op grond van best practice bepaling II.2.11 van de Nederlandse corporate governance code openbaar zijn gemaakt.
7. De verantwoordelijkheid van de algemene vergadering van aandeelhouders om het bezoldigingsbeleid van bestuurders vast te stellen en om aandelen- en optieregelingen goed te keuren, brengt met zich mee dat institutionele beleggers zorgvuldig dienen om te gaan met deze verantwoordelijkheid. Volgens de Nederlandse corporate governance code streeft de vennootschap naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn. Indien aandeelhouders van het bestuur verwachten dat het zich richt op de lange termijn doelstellingen van de vennootschap, dienen aandeelhouders het bestuur daarop ook te beoordelen. Dit betekent onder meer dat aandeelhouders er op zullen letten dat, in normale omstandigheden, de lange termijn bonus een groter deel van de totale bezoldiging van bestuurders uitmaakt dan de jaarlijkse (korte termijn) bonus. Zij zullen er tevens op letten dat deze verschuiving op zich niet leidt tot een niet beoogde verhoging van de waarde van de totale bezoldiging van de bestuurders.

8. Daar waar in de aanbevelingen wordt gesproken van “doelstelling”, kan dit betrekking hebben op een doelstelling van de vennootschap of op een individuele doelstelling van de bestuurder, zoals expliciet is vermeld of uit de context blijkt. Een doelstelling voor een individuele bestuurder is concreet gedefinieerd, haalbaar en meetbaar en kent een duidelijk omschreven prestatie, drempelwaarde(n) en meetmoment. Als een bestuurder zijn doelstellingen realiseert, komt hij in aanmerking voor een (korte dan wel lange termijn) bonus conform de vooraf gemaakte schriftelijke afspraken. Daar waar in de aanbevelingen wordt gesproken van “prestatie maatstaf”, wordt bedoeld de meer algemene beschrijving van de te behalen doelstellingen (bijvoorbeeld (relatieve) *total shareholder return* (TSR), omzet en *return on assets*) voor de functie in kwestie.
  
9. In de aanbevelingen komen twee soorten zogeheten *peer groups* voor: de zogenoemde arbeidsmarkt *peer group* en de zogenoemde prestatie *peer group*. De arbeidsmarkt *peer group* is de groep vennootschappen die wordt gebruikt bij het vaststellen van de hoogte en de samenstelling van de bezoldiging van bestuurders. De prestatie *peer group* is de groep vennootschappen die veelal wordt gebruikt bij het vaststellen van de relatieve prestaties van de vennootschap en het corresponderende aantal aandelen of opties, dat dan onvoorwaardelijk wordt. In de regel zullen de twee *peer groups* verschillend zijn samengesteld. Door middel van een arbeidsmarkt *peer group* kan een referentie worden vastgesteld wat competitieve bezoldigingsniveaus in de binnenlandse of Europese vergelijkingsmarkt zijn, zodat bekwame bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden. Voorzichtigheid is geboden met het gebruik van vennootschappen uit de Verenigde Staten, gelet op de totaal andere bezoldigingsfilosofie en –structuur in dat land. De prestatie *peer group* bestaat uit de directe concurrenten van de vennootschap. In deze *peer group* kunnen uitdrukkelijk wel de concurrerende vennootschappen uit de Verenigde Staten zijn opgenomen.

## **Aanbevelingen bestuurdersbezoldiging**

### *Verantwoordelijkheid raad van commissarissen*

1. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het voorstel voor het beleid op het terrein van bezoldiging (hierna: bezoldigingsbeleid) van het bestuur, zoals dat ter vaststelling aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgelegd. Indien van toepassing initieert de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen het voorstel. De vennootschap stelt de benodigde middelen ter beschikking opdat de raad van commissarissen zijn taakopdracht kan vervullen. De raad van commissarissen is zich bewust van de uitkomsten van de verschillende scenario's van het bezoldigingsbeleid voor het bestuur. De raad van commissarissen toetst jaarlijks of het bezoldigingsbeleid voor het bestuur nog steeds in lijn is met de doelstellingen van de vennootschap. De raad van commissarissen doet gemotiveerd opgave van de uitkomsten hiervan in het remuneratierapport.
2. De raad van commissarissen of zijn remuneratiecommissie kan een beroep doen op advies van een externe beloningsconsultant betreffende de vormgeving van het bezoldigingsbeleid voor het bestuur. De raad van commissarissen of zijn remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor de benoeming van en de opdrachtverstrekking aan de externe beloningsconsultant en zorgt er voor dat deze uitsluitend rapporteert aan de raad van commissarissen of zijn remuneratiecommissie. Bij de opdrachtverstrekking geldt als uitgangspunt dat eventuele belangenconflicten bij de beloningsconsultant worden vermeden. De naam van de externe beloningsconsultant, alsmede van het bureau waarbij de consultant werkzaam is, wordt openbaar gemaakt via het remuneratierapport.
3. De raad van commissarissen toetst voorafgaand aan de onvoorwaardelijke toekenning van variabele bezoldigingselementen aan een bestuurder de gevolgen hiervan voor de hoogte van zijn totale bezoldiging aan de redelijkheid en billijkheid, daarbij rekening houdende met de maatschappelijke waarden en normen. De raad van commissarissen heeft te allen tijde de discretionaire bevoegdheid – zoals die is opgenomen in het bezoldigingsbeleid – om de omvang van de toe te kennen variabele bezoldigingselementen aan te passen. In het geval van deze discretionaire bevoegdheid gebruik wordt gemaakt, wordt dit in het remuneratierapport deugdelijk gemotiveerd.

### *Structuur bezoldiging bestuurders*

4. Het bezoldigingsbeleid voor het bestuur heeft tot doel: a) het kostenefficiënt kunnen aantrekken en behouden van gekwalificeerde en deskundige bestuurders en b) het stimuleren van bestuurders om lange termijn aandeelhouderswaarde te creëren.
5. De hoogte en samenstelling van de bezoldiging van bestuurders passen in het algemene bezoldigingsbeleid van de vennootschap.
6. De bezoldigingsstructuur is inzichtelijk, helder en begrijpelijk.
7. De bezoldiging van een bestuurder wordt zodanig gestructureerd dat een balans wordt gevonden tussen vaste en variabele bezoldigingselementen, en binnen de variabele bezoldigingselementen

tussen het bereiken van korte en lange termijn doelstellingen en tussen geldelijke en niet-geldelijke bezoldigingselementen. De gewenste verhoudingen zijn afhankelijk van de marktomstandigheden en van de concrete omstandigheden waarin de vennootschap zich bevindt. De bezoldigungsstructuur is evenwel in belangrijke mate gericht op het behalen van de lange termijn doelstellingen en –strategieën van de vennootschap. De lange termijn bonus maakt derhalve in normale omstandigheden een groter deel van de totale bezoldiging uit dan de jaarlijkse (korte termijn) bonus.

8. De vennootschap geeft in het remuneratierapport aan wat de lange termijn doelstellingen van de vennootschap zijn en op welke wijze de korte termijn doelstellingen hierin passen.
9. De toekenning van de variabele bezoldigingselementen wordt hoofdzakelijk afhankelijk gesteld van de realisatie van een beperkt aantal vooraf aan de bestuurder aangegeven, duidelijk kwantificeerbare en uitdagende doelstellingen. De doelstellingen worden gepubliceerd, tenzij een zwaarwichtig belang van de vennootschap zich daartegen verzet.
10. Indien de hoogte en samenstelling van de bezoldiging van de bestuurders mede wordt bepaald door het bezoldigingsbeleid van een bepaalde groep van vennootschappen (hierna: de arbeidsmarkt *peer group*), specificeert de vennootschap op zorgvuldige wijze de criteria voor de selectie van de groep vennootschappen en motiveert zij waarom de gekozen groep vennootschappen past binnen de criteria. De raad van commissarissen geeft in het remuneratierapport aan wat hij met de uitkomsten van de arbeidsmarkt *peer group* vergelijkingen doet. Voorgestelde wijzigingen in de arbeidsmarkt *peer group* worden deugdelijk gemotiveerd. De arbeidsmarkt *peer group* bestaat uit een dusdanig aantal rechtspersonen dat toevalligheden worden vermeden en bestaat uit ten minste twaalf rechtspersonen.

#### *Lange termijn bonus*

11. De vennootschap maakt in het voorstel voor het bezoldigingsbeleid het maximum van de lange termijn bonus als percentage van het vaste jaarsalaris bij toekenning openbaar en motiveert dit maximum op deugdelijke wijze.
12. De vennootschap motiveert op deugdelijke wijze de keuze voor de bestanddelen van de lange termijn bonus. De bestanddelen zijn gerelateerd aan (rechten op het nemen van) aandelen (zoals aandelenopties, prestatieaandelen, stock appreciation rights, etc.). Aandelenregelingen zijn te prefereren boven optieregelingen<sup>1</sup>.
13. Om verwatering van de winst per aandeel tegen te gaan, heeft het de voorkeur dat vennootschappen in het kader van een optie- en/of aandelenregeling (gerekend voor de werknemers gezamenlijk) gebruik maken van ingekochte aandelen. Mocht uitgifte van aandelen in het kader van een optie- en/of aandelenregeling toch nodig zijn, dan breiden vennootschappen het aantal uitstaande aandelen met niet meer dan 1 procent per jaar uit.
14. Aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan bestuurders worden toegekend, worden na de verkrijging van de aandelen, aangehouden voor een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste een jaar na het einde van het dienstverband indien deze periode korter is.

---

<sup>1</sup> Op deze manier is er een grotere mate van belangenovereenstemming tussen bestuurders en aandeelhouders. In tegenstelling tot opties voelen bestuurders bij een aandelenregeling ook de *downside risks*.

15. Een bestuurder houdt uiterlijk drie jaar na zijn eerste benoeming een dusdanig aantal aandelen van de vennootschap dat hierdoor voldoende wordt gewaarborgd dat de belangen van de bestuurder en de aandeelhouder ten minste in elkaars verlengde liggen<sup>2</sup>. Ook gedurende de rest van zijn benoemingstermijn houdt hij een betekenisvol aantal aandelen in de vennootschap.
16. De voorwaarden voor de onvoorwaardelijke toekenning van opties en/of aandelen aan een bestuurder worden niet aangepast bij een wijziging van zeggenschap (ook wel genoemd: *change of control*) over de vennootschap. Aanpassing van die voorwaarden is wel mogelijk bij een zeer aanzienlijke uitbreiding of beperking van de activiteiten van de vennootschap. Indien de vennootschap de facto ophoudt te bestaan is de regeling genoemd in aanbeveling 26 van toepassing.
17. De vennootschap maakt openbaar en motiveert op deugdelijke wijze: a) de prestatie maatstaven voor het onvoorwaardelijk worden van opties en/of aandelen en b) de verhoudingen (in percentages) van deze prestatie maatstaven binnen de potentieel te behalen lange termijn bonus. De prestatie maatstaven zijn kwantificeerbaar, waarbij de voorkeur uitgaat naar (relatieve) *total shareholder return* (TSR). Indien TSR als prestatie maatstaf wordt gehanteerd, wordt deze maatstaf gemeten over ten minste een aantal voortschrijdende verslagjaren<sup>3</sup>.
18. Indien de prestatie maatstaven zijn gebaseerd op de prestaties van een of meer vennootschappen (hierna: *peer group*) of van een index, motiveert de vennootschap op deugdelijke wijze de samenstelling van de *peer group* of de keuze van de index. De *peer group* bestaat zoveel mogelijk uit directe concurrenten (uit binnen- en buitenland) van de vennootschap. Voorgestelde wijzigingen in de *peer group* worden deugdelijk gemotiveerd. De *peer group* bestaat uit een dusdanig aantal beursgenoteerde vennootschappen dat toevalligheden worden vermeden.
19. Indien de relatieve TSR als prestatie maatstaf bij aandelen en/of optieregelingen wordt gehanteerd, komt de voorwaardelijke aandelen- en/of optietoekenning te vervallen wanneer de vennootschap beneden de mediaan van de *peer group* presteert. Bij hantering van andere prestatie maatstaven maakt de vennootschap openbaar en motiveert op deugdelijk wijze onder welke omstandigheden het maximum van de lange termijn bonus wordt betaald en onder welke omstandigheden een geringer deel wordt betaald.

#### *Jaarlijkse (korte termijn) bonus*

20. De vennootschap maakt in het voorstel voor het bezoldigingsbeleid het maximum van de jaarlijkse (korte termijn) bonus als percentage van het vaste jaarsalaris openbaar en motiveert dit maximum op deugdelijke wijze. Voorts maakt de vennootschap openbaar en motiveert zij op deugdelijke wijze: a) de prestatie maatstaven voor het behalen van de jaarlijkse (korte termijn) bonus en b) de verhoudingen (in percentages) van deze prestatie maatstaven binnen de potentieel te behalen jaarlijkse (korte termijn) bonus. Daarbij wordt, voor zover het gaat om financiële prestatie maatstaven, een koppeling gelegd met een post op de balans en/of in de winst- en verliesrekening. Binnen de prestatie maatstaven ligt de nadruk op kwantificeerbare maatstaven.

---

<sup>2</sup> Ook wel *alignment of interest* genoemd.

<sup>3</sup> Ook wel *rolling period* genoemd.

21. De vennootschap maakt in het remuneratierapport voor elk van de prestatie maatstaven inzichtelijk of en in hoeverre de doelstellingen voor de uitkering van de jaarlijkse (korte termijn) bonus zijn gerealiseerd.
22. De vennootschap maakt openbaar en motiveert op deugdelijke wijze onder welke omstandigheden de maximale jaarlijkse (korte termijn) bonus wordt betaald en onder welke omstandigheden een geringer deel van de bonus wordt betaald.
23. De audit commissie en vervolgens de externe accountant stellen vast of de (financiële) doelstellingen zijn gerealiseerd. Deze vaststelling wordt gemeld in het remuneratierapport.
24. De voorwaarden voor de uitkering van de jaarlijkse (korte termijn) bonus worden gedurende het jaar (of: prestatieperiode) niet aangepast.
25. De vennootschap gaat niet over op het betalen van bonussen aan hun bestuurders anders dan op jaarbasis.

#### *Afvloeiingsregelingen*

26. De hoogte van een uitkering bij beëindiging van het dienstverband door welke oorzaak dan ook (dus ook die naar aanleiding van een *change of control*) valt binnen de grenzen die zijn aangegeven in best practice bepaling II.2.7 van de Nederlandse corporate governance code.

#### *Clawback bepaling*

27. De regeling voor de lange termijn bonus, voor de jaarlijkse (korte termijn) bonus, voor bonussen die onderdeel zijn van een afvloeiingsregelingen en de regeling in de vorm van aandelen of opties bevatten de bepaling dat toegekende bonussen, opties en/of aandelen worden teruggevorderd als naderhand blijkt dat zij (deels) onterecht, op basis van onjuiste (financiële) informatie, zijn toegekend (een zogeheten *clawback* bepaling). In het geval een bonus onterecht is toegekend, zet de vennootschap een procedure in werking om de toegekende bonussen, opties en/of aandelen terug te vorderen.

#### *Inzichtelijkheid*

28. Om de uniformiteit in de rapportage over de bezoldiging van bestuurders te bevorderen, worden alle gegevens omtrent de bezoldiging van bestuurders opgenomen in het remuneratierapport.
29. Om de vergelijkbaarheid tussen jaren en tussen vennootschappen te bevorderen, wordt in het remuneratierapport een apart *format* voor de (waarden van de) elementen van de bezoldiging van bestuurders opgenomen. Daarin wordt voor de volgende elementen een bedrag in euro's opgenomen: i) vaste jaarsalaris, ii) jaarlijkse (korte termijn) bonus, betrekking hebbend op het verslagjaar, iii) de waarde van de lange termijn bonus, betrekking hebbend op het verslagjaar, iv) de waarde van het pensioen; v) de waarde van alle overige emolumenten; vi) de waarde van de eventuele ontslagvergoeding en vii) het totale bedrag aan bezoldiging in het verslagjaar voor de bestuurder.

### *Bezoldiging non executives*

30. Indien de vennootschap, in afwijking van best practice bepaling III.7.1 van de Nederlandse corporate governance code, voornemens is de bezoldiging van een *non executive* deels uit te keren in aandelen, wordt bepaald dat de aandelen tot ten minste twee jaar na zijn aftreden worden aangehouden<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Een dergelijke afwijking kan voor non executives gerechtvaardigd zijn vanuit het oogpunt van een andere verdeling van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden in vergelijking met commissarissen. Daarnaast kan de aanbeveling dienstig zijn om buitenlanders te rekruteren voor de functie van non executive voor een Nederlandse beursgenoteerde vennootschap.

**Bijlage: de geldende wet- en regelgeving t.a.v. bezoldiging van bestuurders en commissarissen  
(gecomprimeerd overzicht van bepalingen over bestuurdersbezoldiging)**

**Relevante bepalingen uit boek 2 van het Burgerlijk Wetboek**

Artikel 135

1. De vennootschap heeft een beleid op het terrein van bezoldiging van het bestuur. Het beleid wordt vastgesteld door de algemene vergadering. In het bezoldigingsbeleid komen ten minste de in artikel 383c tot en met e omschreven onderwerpen aan de orde, voor zover deze het bestuur betreffen.
2. Indien de vennootschap krachtens wettelijke bepalingen een ondernemingsraad heeft ingesteld wordt het beloningsbeleid schriftelijk en gelijktijdig met de aanbieding aan de algemene vergadering van aandeelhouders ter kennisneming aan de ondernemingsraad aangeboden. Voor de toepassing van de vorige zin is het bepaalde in artikel 158 lid 11 van overeenkomstige toepassing op de dochtermaatschappij bedoeld in de leden 1 en 2 van artikel 24a.
3. De bezoldiging van bestuurders wordt met inachtneming van het beleid, bedoeld in lid 1, vastgesteld door de algemene vergadering, tenzij bij de statuten een ander orgaan is aangewezen.
4. Indien in de statuten is bepaald dat een ander orgaan dan de algemene vergadering van aandeelhouders de bezoldiging vaststelt, legt dat orgaan ten aanzien van regelingen in de vorm van aandelen of rechten tot het nemen van aandelen een voorstel ter goedkeuring voor aan de algemene vergadering. In het voorstel moet ten minste zijn bepaald hoeveel aandelen of rechten tot het nemen van aandelen aan het bestuur mogen worden toegekend en welke criteria gelden voor toekenning of wijziging. Het ontbreken van de goedkeuring van de algemene vergadering tast de vertegenwoordigingsbevoegdheid van het orgaan niet aan.

Artikel 145

De algemene vergadering kan aan de commissarissen een bezoldiging toekennen.

Artikel 383b

In afwijking van artikel 383 gelden de artikelen 383c tot en met 383e voor de naamloze vennootschap, met uitzondering van de naamloze vennootschap waarvan de statuten uitsluitend aandelen op naam kennen, een blokkeringsregeling bevatten en niet toelaten dat met medewerking van de vennootschap certificaten aan toonder worden uitgegeven.

Artikel 383c

1. De vennootschap doet opgave van het bedrag van de bezoldiging voor iedere bestuurder. Dit bedrag wordt uitgesplitst naar
  - a. periodiek betaalde beloningen,
  - b. beloningen betaalbaar op termijn,

- c. uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband,
- d. winstdelingen en bonusbetalingen, voor zover deze bedragen in het boekjaar ten laste van de vennootschap zijn gekomen.

Indien de vennootschap een bezoldiging in de vorm van bonus heeft betaald die geheel of gedeeltelijk is gebaseerd op het bereiken van de door of vanwege de vennootschap gestelde doelen, doet zij hiervan mededeling. Daarbij vermeldt de vennootschap of deze doelen in het verslagjaar zijn bereikt.

- 2. De vennootschap doet opgave van het bedrag van de bezoldiging voor iedere gewezen bestuurder, uitgesplitst naar beloningen betaalbaar op termijn en uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband, voor zover deze bedragen in het boekjaar ten laste van de vennootschap zijn gekomen.
- 3. De vennootschap doet opgave van het bedrag van de bezoldiging voor iedere commissaris, voor zover deze bedragen in het boekjaar ten laste van de vennootschap zijn gekomen. Indien de vennootschap een bezoldiging in de vorm van winstdeling of bonus heeft toegekend, vermeldt zij deze afzonderlijk onder opgave van de redenen die ten grondslag liggen aan het besluit tot het toekennen van bezoldiging in deze vorm aan een commissaris. De laatste twee volzinnen van lid 1 zijn van overeenkomstige toepassing.
- 4. De vennootschap doet opgave van het bedrag van de bezoldiging voor iedere gewezen commissaris, voor zover dit bedrag in het boekjaar ten laste van de vennootschap is gekomen.
- 5. Indien de vennootschap dochtermaatschappijen heeft of de financiële gegevens van andere maatschappijen consolideert, worden de bedragen die in het boekjaar te hunnen laste zijn gekomen, in de opgaven begrepen, toegerekend naar de betreffende categorie van bezoldiging bedoeld in de leden 1 tot en met 4.

#### Artikel 383d

- 1. De vennootschap die bestuurders of werknemers rechten toekent om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, doet voor iedere bestuurder en voor de werknemers gezamenlijk opgaven van:
  - a) de uitoefenprijs van de rechten en de prijs van de onderliggende aandelen in het kapitaal van de vennootschap indien die uitoefenprijs lager ligt dan de prijs van de aandelen op het moment van de toekenning van de rechten;
  - b) het aantal aan het begin van het boekjaar nog niet uitgeoefende rechten;
  - c) het aantal door de vennootschap in het boekjaar verleende rechten met de daarbij behorende voorwaarden; indien dergelijke voorwaarden gedurende het boekjaar worden gewijzigd, dienen deze wijzigingen afzonderlijk te worden vermeld;
  - d) het aantal gedurende het boekjaar uitgeoefende rechten, waarbij in ieder geval worden vermeld het bij die uitoefening behorende aantal aandelen en de uitoefenprijzen;
    - de uitoefenprijs van de verleende rechten;
    - de resterende looptijd van de nog niet uitgeoefende rechten;
    - de belangrijkste voorwaarden die voor uitoefening van de rechten gelden;

- een financieringsregeling die in verband met de toekenning van de rechten is getroffen; en andere gegevens die voor de beoordeling van de waarde van de rechten van belang zijn;
  - e) indien van toepassing: de door de vennootschap gehanteerde criteria die gelden voor de toekenning van de rechten.
2. De vennootschap die commissarissen rechten toekent om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te verkrijgen, doet voorts voor iedere commissaris opgave van deze rechten, alsmede van de redenen die ten grondslag liggen aan het besluit tot het toekennen van deze rechten aan de commissaris. Lid 1 is van overeenkomstige toepassing.
  3. De vennootschap vermeldt hoeveel aandelen in het kapitaal van de vennootschap per balansdatum zijn ingekocht of na balansdatum zullen worden ingekocht dan wel hoeveel nieuwe aandelen per balansdatum zijn geplaatst of na balansdatum zullen worden geplaatst ten behoeve van de uitoefening van de rechten bedoeld in lid 1 en lid 2.
  4. Voor de toepassing van dit artikel wordt onder aandelen tevens verstaan de certificaten van aandelen welke met medewerking van de vennootschap zijn uitgegeven.

#### Artikel 383e

De vennootschap doet opgave van het bedrag van de leningen, voorschotten en garanties, ten behoeve van iedere bestuurder en iedere commissaris van de vennootschap verstrekt door de vennootschap, haar dochtermaatschappijen en de maatschappijen waarvan zij de gegevens consolideert. Opgegeven worden de nog openstaande bedragen, de rentevoet, de belangrijkste overige bepalingen, en de aflossingen gedurende het boekjaar.

#### Artikel 391

1. [...]
2. [...] De naamloze vennootschap waarop artikel 383b van toepassing is, doet voorts mededeling van het beleid van de vennootschap aangaande de bezoldiging van haar bestuurders en commissarissen en de wijze waarop dit beleid in het verslagjaar in de praktijk is gebracht.

### **Relevante principes en bepalingen uit de Nederlandse corporate governance code**

#### **II. Het bestuur**

##### **II.2 Bezoldiging**

###### ***Hoogte en samenstelling van de bezoldiging***

**Principe** De bestuurders ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging van de vennootschap, die wat betreft hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden. Voor het geval de bezoldiging bestaat uit een vast en een variabel deel, is het variabele deel gekoppeld aan vooraf bepaalde, meetbare en beïnvloedbare doelen, die deels op korte termijn en deels op lange termijn

moeten worden gerealiseerd. Het variabele deel van de bezoldiging moet de binding van de bestuurders aan de vennootschap en haar doelstellingen versterken.

De bezoldigungsstructuur, met inbegrip van ontslagvergoeding, is zodanig dat zij de belangen van de vennootschap op middellange en lange termijn bevordert, niet aanzet tot gedrag van bestuurders in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van de vennootschap en falende bestuurders bij ontslag niet 'beloont'. Bij de vaststelling van de hoogte en structuur van de bezoldiging worden onder meer de resultatenontwikkeling, de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen, alsmede andere voor de vennootschap relevante ontwikkelingen in overweging genomen.

Het aandelenbezit van een bestuurder in de vennootschap waarvan hij bestuurder is, is ter belegging op de lange termijn. De hoogte van een ontslagvergoeding voor een bestuurder bedraagt niet meer dan éénmaal het jaarsalaris, tenzij dit in de omstandigheden van het geval kennelijk onredelijk is.

#### **Best practice bepalingen**

- II.2.1 Opties ter verkrijging van aandelen zijn een voorwaardelijke bezoldigingscomponent, waarbij de opschortende voorwaarde bij de toekenning is dat de bestuurders na een periode van ten minste drie jaar na de toekenning vooraf vastgestelde prestatiecriteria hebben gerealiseerd.
- II.2.2 In het geval dat de vennootschap, in afwijking van het in best practice bepaling II.2.1 bepaalde, onvoorwaardelijke opties aan haar bestuurders toekent, hanteert zij prestatiecriteria voor de toekenning van opties en worden de opties in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.
- II.2.3 Aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan bestuurders worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. Het aantal toe te kennen aandelen wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven, duidelijk kwantificeerbare en uitdagende doelen.
- II.2.4 De uitoefenprijs van opties wordt niet lager gesteld dan een verifieerbare koers of een verifieerbaar koersgemiddelde overeenkomstig de officiële beursnotering op één of meer van te voren vastgestelde dagen gedurende een periode van niet meer dan vijf beursdagen voorafgaande aan en met inbegrip van de dag van toekenning.
- II.2.5 De uitoefenprijs noch de overige voorwaarden met betrekking tot de toegekende opties worden gedurende de looptijd van de opties aangepast, behoudens voorzover structuurwijzigingen ten aanzien van de aandelen of de vennootschap conform bestendige marktpraktijk daartoe noodzakelijk zijn.

- II.2.6 De raad van commissarissen stelt een reglement vast waarin regels worden gesteld ten aanzien van het bezit van en transacties in effecten door bestuurders anders dan die uitgegeven door de “eigen” vennootschap. Het reglement wordt op de website van de vennootschap geplaatst. Een bestuurder meldt veranderingen in zijn bezit aan effecten die betrekking hebben op Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen periodiek, doch ten minste één maal per kwartaal, bij de compliance officer, of, indien de vennootschap geen compliance officer heeft aangewezen, bij de voorzitter van de raad van commissarissen. Een bestuurder die uitsluitend belegt in beursgenoteerde beleggingsfondsen of het vrije beheer van zijn effectenportefeuille door middel van een schriftelijke overeenkomst van lastgeving heeft overgedragen aan een onafhankelijke derde is vrijgesteld van deze laatste bepaling.
- II.2.7 De maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag bedraagt éénmaal het jaarsalaris (het “vaste” deel van de bezoldiging). Indien het maximum van éénmaal het jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal twee maal het jaarsalaris.
- II.2.8 De vennootschap verstrekt aan haar bestuurders geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de daarvoor voor het gehele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

### ***Vaststelling en openbaarmaking van de bezoldiging***

**Principe** Het verslag van de raad van commissarissen bevat de hoofdlijnen van het remuneratierapport van de raad van commissarissen betreffende het bezoldigingsbeleid van de vennootschap, zoals opgemaakt door de remuneratiecommissie. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval de door de wet voorgeschreven informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele bestuurders. Het in het remuneratierapport weergegeven bezoldigingsbeleid dat in het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren wordt voorzien, wordt ter vaststelling aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorgelegd. Elke materiële wijziging in het bezoldigingsbeleid wordt eveneens ter vaststelling aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorgelegd. Regelingen die bestuurders belonen in aandelen of rechten tot het nemen van aandelen, en belangrijke wijzigingen in deze regelingen, worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorgelegd.

**De raad van commissarissen stelt de bezoldiging van de individuele bestuurders vast, op voorstel van de remuneratiecommissie, een en ander**

**binnen het door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgestelde bezoldigingsbeleid.**

**Best practice bepalingen**

- II.2.9 Het remuneratierapport van de raad van commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht, en bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.
- II.2.10 Het in II.2.9 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie:
- a) een weergave van het relatieve belang van het variabele en niet-variabele deel van de bezoldiging, alsmede een gemotiveerde verklaring voor deze verhouding;
  - b) een verantwoording van een eventuele absolute verandering van het niet-variabele deel van de bezoldiging;
  - c) indien van toepassing: de samenstelling van de groep van ondernemingen (“peer group”) waarvan het bezoldigingsbeleid mede de hoogte en samenstelling van de bezoldiging van bestuurders bepaalt;
  - d) een samenvatting en verantwoording van het beleid van de vennootschap met betrekking tot de duur van de contracten met bestuurders, de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen en een verklaring in hoeverre best practice bepaling II.2.7 wordt onderschreven;
  - e) een beschrijving van de prestatiecriteria waarvan een recht van de bestuurders op opties, aandelen of op andere variabele bezoldigingscomponenten afhankelijk is;
  - f) een verantwoording van de gekozen prestatiecriteria;
  - g) een samenvatting van de methoden die zullen worden gehanteerd om vast te stellen of aan de prestatiecriteria is voldaan en een verantwoording van de keuze voor die methoden;
  - h) indien prestatiecriteria zijn gebaseerd op een vergelijking met externe factoren: een samenvatting van de factoren die zullen worden gebruikt om de vergelijking te maken; heeft één van de factoren betrekking op de prestaties van één of meer vennootschappen (“peer group”) of van een index, dan wordt aangegeven welke vennootschappen dan wel welke index als vergelijkingsmaatstaf zijn of is gekozen;
  - i) een beschrijving van en een verklaring voor iedere belangrijke voorgestelde wijziging van de voorwaarden waaronder een bestuurder rechten kan verwerven op opties, aandelen of op andere variabele bezoldigingscomponenten;
  - j) indien enig recht van een bestuurder op opties, aandelen of op andere variabele bezoldigingscomponenten niet afhankelijk is van prestatiecriteria: een verklaring waarom dat het geval is;
  - k) geldende regelingen voor pensioen en de hiermee gepaard gaande financieringskosten;
  - l) overeengekomen regelingen voor vervroegd uittreden voor bestuurders.

- II.2.11 De belangrijkste elementen uit het contract van de bestuurder met de vennootschap worden onverwijld na het afsluiten daarvan openbaar gemaakt. Die betreffen in ieder geval de hoogte van het vaste salaris, de opbouw en hoogte van het variabele deel van de bezoldiging, de eventuele afvloeiingsregeling, pensioenafspraken en de prestatiecriteria.
- II.2.12 In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) bestuurder een bijzondere vergoeding is betaald, wordt in het remuneratierapport een uitleg voor deze vergoeding gegeven. Het remuneratierapport bevat in ieder geval een verantwoording en een uitleg van de aan een in het boekjaar vertrokken bestuurder betaalde of toegezegde vergoedingen.
- II.2.13 Het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt in ieder geval op de website van de vennootschap geplaatst.
- II.2.14 De vennootschap vermeldt in de toelichting op de jaarrekening in aanvulling op de krachtens artikel 2:383d BW op te nemen informatie, de waarde van de aan het bestuur en het personeel toegekende opties en geeft daarbij aan hoe deze waarde is bepaald.

### III. Raad van commissarissen

#### III.7 Bezoldiging

**Principe** De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de bezoldiging van de commissarissen vast. De bezoldiging van een commissaris is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval de door de wet voorgeschreven informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele commissarissen.

#### Best practice bepalingen

- III.7.1 Aan een commissaris worden geen aandelen en/of rechten op aandelen bij wijze van bezoldiging toegekend.
- III.7.2 Het eventuele aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.
- III.7.3 De raad van commissarissen stelt een reglement vast waarin regels worden gesteld ten aanzien van het bezit van en transacties in effecten door commissarissen anders dan die uitgegeven door de "eigen" vennootschap. Het reglement wordt op de website van de vennootschap geplaatst. Een commissaris meldt veranderingen in zijn bezit aan effecten die betrekking hebben op Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen periodiek, doch ten minste één maal per kwartaal, bij de compliance officer, of, indien de vennootschap geen compliance officer heeft aangesteld, bij de voorzitter van de raad van commissarissen. Een commissaris die uitsluitend belegt in beursgenoteerde beleggingsfondsen of het vrije beheer van zijn effectenportefeuille

door middel van een schriftelijke overeenkomst van lastgeving heeft overgedragen aan een onafhankelijke derde is vrijgesteld van deze laatste bepaling.

#### III.7.4

De vennootschap verstrekt aan haar commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.